CLUBE HÍPICO DE SANTO AMARO

CONSELHO DELIBERATIVO

ATA - 05/2023

Aos doze dias do mês de abril do ano de dois mil e vinte e três, convocados na forma estatutária, reuniram-se extraordinariamente às 19:00 horas em segunda convocação, os Senhores Conselheiros do Clube Hípico de Santo Amaro, sob a presidência da Conselheira Karina Ivone Smith, para deliberarem sobre a seguinte Ordem do Dia: ***1. Apresentação de três temas do Plano Estratégico;***

Aberta a reunião, o Sra. Karina Smith cumprimentou os senhores Conselheiros, informa que o Sr. Otavio teve um imprevisto e não chegará a tempo para a reunião. Sra. Karina passou a palavra para o Sr. Tales Andreassi, que iniciou a reunião com o ***Item 1. Apresentação de três temas do Plano Estratégico;*** Sr. Tales informa que serão apresentados os temas "Gestão" pelo Sr. Ricardo Gandolfi; "Escola" pela Sra. Eliana Azar e Sr. Gilberto Junqueira; "Vila Hípica" pelo Sr. Renato Leme. Sr. Ricardo informa que dentro do seu tema "Gestão" dividiu subtemas com os outros integrantes de seu grupo, os Srs. Ivan Taniguchi responsável pela "Transparência, Comunicação e Marketing", Mario Appel pela "Segurança", Ricardo Gandolfi por "Gestão" e Marcelo D'Arienzo pelo "Contábil". Sr. Ricardo diz que o subtema "Transparência" o Clube deveria ser claro com as informações com referencia ao orçamento, balanço financeiro, comunicação interna e externa, etc. Sr. Ricardo esclarece que atualmente essa comunicação aos associados ocorre com mais clareza, mas anteriormente não; "Comunicação e Marketing", diz que atualmente não temos um, não há uma exploração da marca, e os comunicados internos são produzidos por cada departamento; "Gestão", Sr. Ricardo diz que devemos pensar no bem estar dos funcionários, desenvolvimento profissional, suprir as necessidades do Clube como ambiente corporativo e que no Clube temos o departamento de pessoal pouco atuante, entre outras demandas, criar oportunidades direcionados ao oficio (tratador, jardineiro, etc.); "Segurança", no cenário atual no Clube existe apenas o controle de acesso do associado, não existe nenhum controle para funcionário; devemos melhorar este monitoramento; "Contabilidade de Custo", explica como deveríamos controlar entrada e saída, migração do sistema tradicional de custos, para o sistema de custeio baseado em atividades ("ABC – Activity based costing"), utilizar centro de custo para entendermos as despesas de cada departamento. Sr. Ricardo conclui sua apresentação (anexa a esta ata). O tema foi aberto para discussões e sugestões. Sr. Tales diz que está bem estruturado, mas que é preciso separar objetivos, metas e segurança, pois ficou tudo junto e um pouco confuso. Sra. Karina Smith diz que não podemos permitir que financeiro/contabilidade seja feito fora do Clube e sugere que tudo seja tabelado por centro de custo e cita como é feito na Hípica Paulista. Sr.

Gilberto Junqueira diz que se não tivermos um pensamento de Gestão Empresarial, não conseguiremos estruturar o Clube, assim como na Hípica Paulista, que todos os departamentos têm um gerente da área. Sr. Ricardo concorda, pois no momento o Clube conta com os sócios que se disponibilizam como diretor da área e fica muito escassa a administração de cada setor. Enfatiza a necessidade de treinamentos para os funcionários, principalmente nas funções de tratadores e jardineiros. Feitas as considerações dos Conselheiros.

Sr. Tales informa que a próxima apresentação será sobre o tema "Escola". Sr. Gilberto Junqueira inicia a apresentação (anexa a esta ata), comparando a quantidade de alunos da escola e equoterapia do ano de 2021 ate o momento. Sr. Gilberto explica os resultados financeiros e o mapeamento inicial para entendermos qual seria a função da escola, dificuldades e o que funciona bem. Objetivo: Oferecer uma escola de equitação com infraestrutura de qualidade, professores certificados e com treinamentos periódicos, respeitando e preservando sempre a natureza e o bem-estar animal, bem como oferecer a oportunidade para as pessoas conhecerem, não apenas o esporte, mas também a relação entre cavalo e cavaleiro que o esporte proporciona (horsemanship). O tema foi aberto para discussões e sugestões. Sra. Maria Carolina comenta que na escolinha da Hípica Paulista existe um profissional gerenciando a mesma, e as cocheiras são ótimas, técnicos todos treinados, uma estrutura melhor que a do CHSA. Sra. Karina questiona que eles não podem ter mais alunos que o CHSA, pois eles não têm espaço. Sra. Maria Carolina explica que o espaço que eles possuem é maior que o do CHSA. Sr. Gilberto Junqueira comenta que hoje a escola não tem recurso e nem espaço para ter mais cavalos. Sr. Tales diz que há muitas questões operacionais e que é necessário rever deixando itens mais estratégicos. Sra. Karina Smith pergunta se é de consentimento de todos á escolinha ter um proposito/objetivo "inicio, meio e fim". Sr. Gilberto Junqueira responde que a escola tem que ter um proposito claro, mas é necessário antes de uma revisão clara de custos, e ate mesmo solicitando ao CF uma revisão nas contas da escola. Sr. Gilberto explica que o intuito é ter uma escola de referencia no Clube, preparando os alunos para virarem sócios depois. St. Tales pergunta ao Sr. Gilberto sobre a diminuição da escola que foi levantada essa possibilidade, mas não consta na apresentação. Sr. Gilberto diz que não tomaram como base esse apontamento, mas sim uma escola de referencia e ter o melhor do esporte, ter prazo/metodologia, e reduzir ou não a escola entende-se que não cabe colocar no Plano Diretor. Sr. Tales informa que a próxima apresentação será sobre o tema "Vila Hípica". Sr. Renato Leme inicia a apresentação (anexa a esta ata), informa que é preciso entender o objetivo da Vila Hípica, e em seu entendimento o objetivo é promover o bem estar dos cavalos dos sócios estabulados no CHSA, buscando sempre o padrão ouro de cuidados e infraestrutura. *Diagnóstico e Desafios*: Oportunidades: alta demanda por cocheiras no CHSA e aumento na entrada de sócios; Pontos fortes: Infraestrutura para o bem estar do cavalo (piquetes, hospital, exterior); Pontos fracos: manutenção

CLUBE HÍPICO DE SANTO AMARO
Rua Dr. Vito Rolim de Freitas, 421 – CEP 04725-000 – Tel.: (11) 5694-0600 – www.chsa.com.br

geral (por conta das instalações antigas), politica de cocheiras com direito de uso (próprias, quartos de sela, veterinários, etc.), escassez de mão de obra qualificada. Discutiu-se sobre as cocheiras e quartos de selas e profissionais para supervisionar os trabalhos dos tratadores, aplicação de treinamentos, plano de carreira, e etc. Sr. Ricardo Gandolfi comentou sobre as cocheiras descaracterizadas que se tornaram quartos de sela, e explica que foi quando se iniciaram um dos problemas. Sr. Renato Leme sugere que para acabar com os problemas de quartos de selas, a solução seria colocar armários nas cocheiras. Feitas as considerações finais pelos conselheiros presentes.

Nada mais havendo a tratar, a Sra. Karina Smith Vice Presidente encerrou a reunião às 21:40 horas, determinando a lavratura da presente Ata, que vai por ela assinada juntamente com o Sr. Secretario.

São Paulo, 12 de abril de 2023.

Karina Ivone Smith
Vice-Presidente
Conselho Deliberativo

Marcelo Chaves Ramos da Silva

Secretária

C L U B E H Í P I C O D E S A N T O A M A R O
Rua Dr. Vito Rolim de Freitas, 421 – CEP 04725-000 – Tel.: (11) 5694-0600 – www.chsa.com.br

CLUBE HÍPICO DE SANTO AMARO
Planejamento Estratégico 2023 - 2027

O planejamento estratégico é um processo no qual uma instituição define objetivos e constrói estratégicas para alcançar esses objetivos. Um plano, para ser efetivo, deve cobrir um período relativamente curto, devendo ser acompanhado e revisto anualmente. Quanto maior for a participação dos envolvidos - sócios, conselheiros, diretores e funcionários, maior será sua efetividade. Em outubro/22, 17 conselheiros, 3 sócios convidados, e os atuais presidente e vice presidente do clube se reuniram para discutir os dois primeiros passos de um processo de planejamento: a) definição de missão, visão e valores que caracterizam a organização objeto deste planejamento e b) análise SWOT. O Quadro 1 a seguir retrata o primeiro passo, ou seja, a definição da missão, visão e valores do CHSA.

Quadro 1: missão, visão e valores

Missão
É a razão da organização existir, descrevendo o que a empresa faz, para quem e como. É importante que ela não seja uma missão genérica, que sirva a qualquer empresa, mas sim que tenha uma identidade com a organização que representa.
Missão do CHSA Assegurar a integridade e longevidade do clube hípico, promovendo o bem estar e a vivência na natureza em São Paulo, em torno dos cavalos, dos esportes e do lazer em família.
Visão
Expressa uma aspiração para um estado futuro desejado, descrevendo o que a empresa deseja alcançar.
Visão do CHSA Preservando sempre nossa natureza, oferecemos um *padrão ouro* no cuidado com o cavalo, a *melhor* infraestrutura para viver o esporte equestre, outros esportes, atividades de lazer e culturais, promovendo um ambiente descontraído de forte interação social e familiar.
Valores
Princípios e crenças que representam e definem a cultura organizacional da instituição
Valores do CHSA Acolhimento Segurança Senso de comunidade Respeito aos animais Incentivo à convivência familiar Respeito às diferenças individuais Preservação da natureza

O segundo passo do plano estratégico é a definição de um diagnóstico geral do clube, o qual pode ser feito por meio da Análise SWOT, em que se estabelecem ameaças e oportunidades (advindas do meio externo à instituição), bem como

pontos fortes e fracos (oriundos internamente à instituição). O Quadro 2 relata os resultados discutidos na reunião de outubro/22.

Quadro 2: Análise SWOT

Oportunidades: Adensamento populacional no entorno do clube pode trazer novos sócios Aumento dos praticantes de hipismo Sócios não hípicos Centro de eventos
Ameaças: Barulho ocasionado pelos eventos noturnos Aumento da pressão ocasionada pelas entidades protetoras dos animais Passivos trabalhistas e fiscais Padrão de gestão e governança deixam o clube vulnerável Insegurança econômica Lei de zoneamento do entorno Atividade hípica tem alto custo e é elitista
Pontos fortes: Reserva de mata atlântica dentro do clube Infraestrutura para o bem estar do cavalo (piquetes, hospital, exterior...) Quantidade e qualidade dos eventos hípicos Qualidade e disponibilidade das quadras de tênis Clube focado no hipismo/clube temático – é um clube único, sem concorrentes Segurança proporcionada aos frequentadores dentro do clube
Pontos fracos: Falta de eventos sociais para os sócios Valor alto da mensalidade Falta de manutenção em todo o clube Prestação de serviço ruim (exceto serviços hípicos) Falta de divulgação/comunicação Baixo número de sócios Conflito entre eventos e sócios Dependência econômica dos eventos Mão de obra especializada em equinos é cara, escassa e exige treinamento

O terceiro passo do planejamento é escolher alguns temas que serão objeto de análise. Para cada um desses temas, foi elaborado um diagnóstico. A partir desse diagnóstico, e tendo sempre em mente a missão, visão, valores, e o diagnóstico geral do clube relacionados nos quadros 1 e 2, foi definido o **objetivo** do tema, suas **metas**, suas **táticas**, seus indicadores-chave para guiar o plano estratégico da organização e finalmente os **valores esperados** para tais indicadores.

O objetivo do tema é algo a ser perseguido pelo clube, dentro do tema, mas com um escopo mais amplo. Já as metas são desdobramentos do objetivo, sendo um pouco mais específicas. As táticas são estratégicas utilizadas para se atingir a meta. Os indicadores que são criados para mensurar o progresso das metas. E os

valores esperados dos indicadores representam o valor que queremos obter ao fim do período do plano.

A seguir constam os Quadros relacionados a cada tema, bem como os conselheiros responsáveis e os associados que participaram das discussões.

Quadro 3.1: Esportes hípicos

Conselheiros responsáveis: Sandra Smith e Alexandre Leonor **Sócios participantes:** Camila Messias, Carol Chemin, Leonardo Vani, Luciana Marques, Jose Roberto Reynoso Fernandes, Maria Silvia Mahfuz, Mario Appel, Richy Candi e Clara (volteio)			
Diagnóstico e Desafios:			
Objetivo:			
Metas	**Táticas**	**Indicadores**	**Valores esperados dos indicadores**

Quadro 3.2: Sócios

Conselheiros responsáveis: Maria Carolina e Karina Smith **Sócios participantes:** Ivan (tênis), Camila Messias, Antonio Vilela, Philipp Binzel, Joana Sliwik			
Diagnóstico e Desafios: o interesse das pessoas em se associarem ao CHSA ocorre majoritariamente pelo fato de sermos um clube hípico, os demais itens de infraestrutura são mais complementares; - o fato de o CHSA ser o único clube a oferecer os piquetes e o exterior é um diferencial importante e percebido na pesquisa recém realizada entre os sócios; - o alto valor da mensalidade é um fator importante e contraproducente tanto na retenção como na captação; - a falta de cocheiras está impedindo a captação e novos sócios; - é necessário mais estrutura para melhor atender o sócio e com isso reter o mesmo dentro do clube, inclusive com a participação dos familiares; notamos na pesquisa que a academia, a piscina e a sauna seriam os pontos principais a serem observados; - cuidar, valorizar, prestar mais serviço, estudar mais a necessidade do sócio; - escola de equitação é uma das mais importantes fontes de captação de novos sócios. Ano passado entraram 15 sócios no clube que vieram da escolinha e mais 5 que vieram da escolinha da SHP; - temos a média de saída de 10% dos sócios por ano.			
Objetivo: retenção dos sócios existentes e captação novos sócios, a fim de que tenhamos, ao final de 2027, 500 sócios ativos			
Metas	**Táticas**	**Indicadores**	**Valores esperados dos indicadores**
1.1-melhoria dos piquetes atuais.	a) aumentar a quantidade de	a) no. de piquetes	a)15 piquetes em boas condições

	piquetes para possibilitar rodízio b) manutenção e coleta de fezes permanente nos piquetes	b) nível de limpeza dos piquetes	de uso durante todo o ano b) nível de satisfação maior do que 7, em uma escala de 1 a 10
1.2-manter o exterior em bom estado	alocar funcionário permanente para a manutenção do exterior	qualidade do exterior	nível de satisfação maior do que 7, em uma escala de 1 a 10
1.3-agregar mais valor percebido ao sócio para que se justifique o valor da mensalidade	a) priorizar a manutenção, reforma e melhorias na piscina-sauna e academia; b) estimular o uso das áreas esportivas através de professores, monitores e atividades programadas; c) nomear uma diretoria social e esportiva e um programa que cuide do sócio (descontos em taxas, programas de benefício, atividades culturais, prioridade para os sócio durante os eventos etc.) d) melhorar e priorizar a comunicação (forma e metodologia)	a) satisfação com esses itens b) satisfação com esses itens c) feito ou não feito d) satisfação com esse item	a) nível de satisfação maior do que 7, em uma escala de 1 a 10 b) nível de satisfação maior do que 7, em uma escala de 1 a 10 c) feito d) nível de satisfação maior do que 7, em uma escala de 1 a 10
1.4-entrada de novos sócios	a) construir cocheiras para possibilitar a entrada de novos sócios b) diretoria da escola de equitação deve estimular a entrada dos sócios	a) tempo médio para se conseguir uma cocheira na vila hípica b) no. de sócios advindos da escola de equitação	a) não superior a 15 dias b) 20 por ano em 2023 e 2024; 25 por ano após 2025
1.5-500 sócios ativos em 5 anos	- criar o cargo de concierge para atender o sócio;	a) percentual de sócios que saem do clube (hoje é	a) 5% ao ano

	- criar um cargo específico de recepção e captação de novos sócios com metas definidas. Este profissional também atuaria na captação junto a escola de equitação	de 10% ano ano) b) no. de novos sócios	b) 55 novos sócios por ano, 275 em 5 anos
1.6-viabilização do sistema de sócios não hípicos	Criação de um modelo de sociedade não hípica, visando o aumento de sócios do CHSA e maior aproveitamento do clube. Controlar o número de sócios dessa categoria para medir o efeito da medida.	Objetivos: Aumentar arrecadação, tanto de venda de títulos quanto de mensalidades, sem que isso prejudique a dinâmica com os atuais sócios. Aproveitar melhor o potencial do CHSA. Trazer maior equilíbrio às contas do clube.	50 sócios não hipicos até final de 2024. R$ 4 milhões em títulos e R$100 mil de mensalidades (R$1,2 milhão por ano)

Quadro 3.3: Tênis e Beach Tênis

Conselheiros responsáveis: Fábio Assunção e Rubens Giannella **Sócios participantes:** William Almeida, Luciana Tremblay, Ricardo Amaral e Marcella Fortino
Diagnóstico e Desafios: Um dos desafios mais imediatos que a CHSA tem é conseguir aumentar a arrecadação com as mensalidades de sócios, para diminuir sua dependência orçamentária de eventos e competições. O tênis é a única área, fora as modalidades de hipismo, onde a CHSA pode tentar atrair sócios novos. O grande entrave para isso é o valor da mensalidade do clube que, se para a prática de hipismo está em linha com os clubes concorrentes, para outras práticas esportivas é muito acima da concorrência. Para solucionarmos essa equação teremos que pensar em alternativas mais ousadas. Uma possibilidade é não enfrentarmos essa questão e termos o tênis, assim como quaisquer outros esportes não hípicos, apenas como alternativas de entretenimento para os sócios hípicos, sem que contribua significativamente para a evolução do clube. Estaríamos, nesse caso, subutilizando um ativo do clube que tem potencial para contribuir mais fortemente para a sustentação orçamentária da CHSA.
Objetivo: Tratamos o tema tênis e beach tênis sob dois aspectos, apenas metas de curto e médio prazo para melhorar a satisfação dos atuais sócios do clube, e metas de mais longo prazo, levantando alternativas mais ousadas para que o tênis e beach tênis possam contribuir de maneira ativa para a estabilidade

financeira da CHSA.			
Metas Tênis	**Táticas**	**Indicadores**	**Valores esperados dos indicadores**
1.1-melhoria da qualidade do bar do tênis	troca das mesas do bar do tênis, melhorias no cardápio, substituição do restaurante barato de provas para outro local	pesquisa de satisfação com os tenistas	nível de satisfação maior do que 7, em uma escala de 1 a 10
1.2-encontrar um parceiro que seja responsável pela dinâmica do tênis no clube	trazer uma pessoa que tenha capacidade de organizar treinos e motivar atividades que aumentem o número de frequentadores do tênis, sendo remunerado com um percentual da arrecadação fruto dessas atividades	% de ocupação das quadras Termos as quadras ocupadas em pelo menos 50% à noite nos dias úteis e estender a utilização das quadras aos finais de semana em 50% das 9h às 17h. Prazo: até final de 2023	estimar a ocupação atual das quadras e acompanhar esse índice bimestralmente. O indicador esperado é de 50% de ocupação à noite nos dias úteis e das 9h às 17h nos fins de semana
1.3-construção de mais duas quadras cobertas para realmente diferenciar o CHSA dos demais clubes de SP	a) parceria com terceiros b) no caso da aprovação do sócio não hípico, utilizando os recursos dos títulos comercializados para eles.	a) feito ou não feito b) feito ou não feito	a) feito b) feito até final de 2024
Metas Beach Tênis	**Táticas**	**Indicadores**	**Valores esperados dos indicadores**
1.4-nomear um diretor para o Beach Tenis	há necessidade da presidência nomear um diretor exclusivamente responsável pelas atividades do Beach Tenis.	feito ou não feito	feito até abril/23
1.5-encontrar um parceiro que seja responsável pela dinâmica do beach tênis no	trazer uma pessoa que tenha capacidade de organizar treinos e motivar	a1) ocupação das quadras (fora aulas) a2) contagem dos	a1) 3 horas/dia até o final de 2023 a2) 6 competições até o fim de 2023,

clube, implementando um calendário de competições com sócios e convidados .	atividades que aumentem o número de frequentadores do beach tênis	eventos e número de participantes a3) oferta de aulas e treinamentos	com no mínimo 16 duplas em cada uma delas a3) 8 horários semanais até julho/23, com pelo menos 32 pessoas matriculadas, sendo 20 sócios
1.6-melhorar a estrutura do beach tênis: bar, som e manutenção da quadras	instalar uma geladeira autônoma ou fazer um acordo de serviço com o restaurante e instalar caixas de som com bluetooth para celular. Definir um funcionário para fazer a manutenção diária das quadras.	feito ou não feito	ter os dois itens implementados até julho/23

Quadro 3.4: Atividades de Lazer

Conselheiros responsáveis: Rafael Christianini e Tiago Padilla **Sócios participantes:** Marcella Fortino, Enrico Vettori e Maria Isabel Felix			
Diagnóstico e Desafios: Apesar de oferecermos uma excelente área verde e de esportes equestres e tenis, as famílias que têm entre seus membros praticantes e não praticantes do hipismo acabam tendo que se separar nas atividades do clube. Isto ocorre porque as áreas de lazer do clube são poucas, muitas vezes sem conservação adequada e espalhadas. A academia fica numa extremidade distante da piscina, sauna e vestiários. Não possuímos uma piscina aquecida. A brinquedoteca que fica próxima ao parquinho tem uma trilha de cavalos na passagem, o que faz com que as crianças atrapalhem os cavalos e vice-versa. O desafio é tentar melhorar essas áreas e concentrá-las em uma única parte do clube, onde familiares e crianças de cavaleiros/amazonas possam se divertir e enquanto seus parentes montam tranquilos.			
Objetivo: Integrar as áreas sociais extra cavalos de forma eficiente e eficaz			
Metas	**Táticas**	**Indicadores**	**Valores esperados dos indicadores**
integrar as áreas sociais extra cavalos de forma eficiente e eficaz	contratar um arquiteto para fazer um projeto viável	feito ou não feito	feito

Quadro 3.5: Recursos

Conselheiros responsáveis: Marcelo Ramos e Maria Carolina **Sócios participantes:** Camila Messias, Francisco Mari, Carla Garcia, Ricardo Chester e Karina Smith
Diagnóstico e Desafios:
Objetivo:

Metas	Táticas	Indicadores	Valores esperados dos indicadores

Quadro 3.6: Escola de Equitação

Conselheiros responsáveis: Eliana Azar e Gilberto Junqueira **Sócios participantes:** Marco Tchalian, Luciana Ferrara, Thales Figueiredo e Sandra Smith
Diagnóstico e Desafios: Pontos fortes: ambiente, natureza, tamanho da escola Pontos de atenção: a escola precisa de investimentos altos em manutenção – piso, pistas, cocheiras, materiais, bar e vestiários; melhoria nos serviços de secretaria e comunicação com os alunos; melhoria dos métodos de ensino, níveis e certificações; melhoria geral no bem estar dos animais lá estabulados. Oportunidades: patrocínios (ração, remédios, feno, material, uniformes, reformas); venda de placas de pista; convênio com clubes que tenham outros esportes (Pinheiros, Paulistano, Paineiras etc); publicidade (visita de escolas); pesquisa de satisfação periódicas dos alunos; convite aos alunos para assistir as provas, conhecer o clube etc.; possibilidade de parcerias com criadores de cavalos; parcerias com sócios profissionais que estejam dispostos a ministrar clínica ou cursos para os professores da escola/ tratadores e eventualmente alunos da escola – sócios em potencial.
Objetivo: Oferecer uma escola de equitação com infraestrutura de qualidade, professores certificados e com treinamentos periódicos, respeitando e preservando sempre a natureza e o bem-estar animal, bem como oferecer a oportunidade para as pessoas conhecerem não apenas o esporte, mas também a relação entre cavalo e cavaleiro que o esporte proporciona (horsemanship).

Metas	Táticas	Indicadores	Valores esperados dos indicadores
1.1: os cavalos deverão ser de propriedade da escola, devendo estar aptos para o trabalho na modalidade e nível designado. Não podem	a) parceria com criadores b) treinamento adequado dos professores por meio de clínicas c) avaliação técnica e	a) número de contatos com criadores para ver interesse b) no. de treinamentos/ano c) no. de	a) ao menos 4 contatos/ano b) ao menos 1 treinamento por ano c) ao menos 1

realizar mais do que três aulas no mesmo dia	veterinária dos cavalos d) estudo do no. de níveis e quantidade de aulas dia/semana, que a escola pretende oferecer e compatibilidade com o número de cavalos existentes	avaliações/ano d) elaboração do estudo	avaliação por semestre d) estudo realizado ao fim de cada ano com vistas ao ano seguinte
1.2: a escola deve comprar material adequado para atender as modalidades e níveis propostos. O material deve ser catalogado, limpo e mantido em bom estado.	- ficha de catalogação para controle do material - buscar patrocínios/campanha de doação para renovação do material	nível de satisfação dos alunos com os materiais da escola	nível de satisfação maior do que 7, em uma escala de 1 a 10
1.3: os cavalos da escola devem ser exemplo de bom trato e bem-estar animal – cuidados com alimentação, ferrageamento, limpeza, dentes e aposentadoria em haras parceiros. Treinar os tratadores para isso	a) parceria com haras para a aposentadoria digna dos animais quando necessário. b) contratação de equipe veterinária ou parceria com equipe do clube e dentistas/ferradores cadastrados no clube.	a) feito ou não feito b) nível de avaliação veterinária	a) feito b) nível de avaliação maior do que 7, em uma escala de 1 a 10
1.4: piso de todas as pistas necessitam de urgente reforma e drenagem com escoamento da agua. Areia e/ou bidim devem ser colocados em todas as pistas da escola.	a) orçar custo da reforma das pistas da escola b) buscar patrocínio por meio de venda de placas e outros.	a) nível de satisfação dos professores com a pista b) patrocínio obtido	a) nível de satisfação maior do que 7, em uma escala de 1 a 10 b) R$ 50 mil/ano
1.5: manutenção e adequação das cocheiras, oferecendo	a) incluir a manutenção das cocheiras da escola no plano de manutenção	a) nível de satisfação com as cocheiras	a) nível de satisfação maior do que 7, em uma escala

proteção contra sol e chuva, serragem suficiente e limpeza adequada	do clube b) destinar parte do dinheiro gerado pela escola para reinvestimento	b) % do lucro reinvestido na escola	de 1 a 10 b) 20%
1.6: Vestiários e bar devem ser modernizados para oferecer maior conforto e melhor serviço aos usuários da escola	a) destinar parte do dinheiro gerado pela escola para reinvestimento b) realizar provas da escola para gerar receita.	a) nível de satisfação com vestiário e bar b) feito ou não feito	a) nível de satisfação maior do que 7, em uma escala de 1 a 10 b) feito
1.7: estacionamento e trânsito de veículos de frequentadores da escola pelo clube deve ser repensado, inclusive a entrada de Uber no clube. Proibir passagem pelo campo de polo.	- instruir e cobrar dos seguranças do clube que as regras sejam respeitadas - controle mais efetivo do QR code, para controlar o tempo em que o visitante/aluno permanece no clube	feito ou não feito	feito
1.8: organização/ estrutura e comunicação da secretaria com os alunos da escola deve ser melhorada por meio de treinamento dos funcionários e revisão de regulamento.	Promover treinamentos sobre atendimento ao público, organização, regulamentos e utilização do tempo.	nível de satisfação dos alunos	nível de satisfação maior do que 7, em uma escala de 1 a 10
1.9: capacitação docente – a escola do CHSA deve ter seus profissionais certificados, capacitados e	solicitar que os professores se inscrevam no curso da CBH	% de professores certificados	25% a cada ano

com treinamentos periódicos			
1.10: definição das modalidades e níveis que a escola irá oferecer e criar as etapas e formas de avaliações necessárias	a) escola deve oferecer aulas de iniciação nas 4 modalidades hípicas que o clube possui, além dos pôneis e equitação lúdica b) elaboração do regulamento interno da escola	a) feito ou não feito b) feito ou não feito	a) feito b) feito
1.11: aprimorar a metodologia de ensino, criando avaliações para mudança de nível e acompanhar a evolução dos alunos. Criar módulo básico em horsemanship e apostila para aulas teóricas. Criar vídeos explicativos de conteúdos e sobre as modalidades	a) criar avaliações trimestrais para verificar a evolução dos alunos b) criar módulo de horsemanship c) criar apostila para aulas teóricos d) criar vídeos sobre as modalidades	a) feito ou não feito b) feito ou não feito c) feito ou não feito d) feito ou não feito	a) feito b) feito c) feito d) feito ou não feito
1.12: parcerias com sócios para ajudar os professores da escola em seu desenvolvimento	convidar os sócios para se envolver com a escola	número de parcerias com sócios	1 parceria por trimestre
1.13: definir o número máximo de alunos em cada nível e assim estabelecer a quantidade de professores, cavalos, tratadores e quadro de horários	Processo de planejamento sobre o número de alunos, professores e cavalos da escola	feito ou não feito	feito
1.14: identificar	coordenador da escola	número de sócios	20 sócios até

entre os frequentadores da escola aqueles que possuem perfil mais adequado para se tornarem sócios	deve identificar tais perfis	oriundos da escola	2025 e 25 após essa data
1.15: equoterapia - aumentar o número de patrocinadores para pacientes (pagamento do terapeuta) bem como para os custos com cavalos e materiais necessários	- maior divulgação das atividades em meios que atinjam possíveis patrocinadores - buscar patrocínio para manutenção dos cavalos e material	valores arrecadados com patrocínio	R$ 50.000 por ano
1.16: separar as contas da equoterapia e da escola de equitação	-	feito ou não feito	feito

Quadro 3.7: Obras e Manutenção

Conselheiros responsáveis: Sandra Smith e Dilson Athia **Sócios participantes:** Duílio Martins, William Almeida e Luiz Ichaso			
Diagnóstico e Desafios:			
Objetivo:			
Metas	**Táticas**	**Indicadores**	**Valores esperados dos indicadores**

Quadro 3.8: Gestão

Conselheiros responsáveis: Ricardo Gandolfi e Mario Appel **Sócios participantes:**
Diagnóstico e Desafios:

TRANSPARÊNCIA

A gestão transparente é uma forma de administração na qual as informações e as tomadas de decisões importantes são compartilhadas com todos. Trata-se de uma relação de confiança mútua entre sócios e gestores, que construirão, juntos, as estratégias de crescimento do clube. Hoje existe no site do clube, uma aba "transparência", que se encontra "em construção", as informações não estão sendo compartilhadas. Nesta aba existem as seguintes divisões: RECURSOS PUBLICOS; RELATÓRIOS DE GESTÃO E ORÇAMENTOS; BALANÇO FINANCEIRO; ATENDIMENTO E FAQ

MARKETING E COMUNICAÇÃO

O Marketing e a Comunicação tem uma função importantíssima em qualquer organização, através dele podemos trabalhar a construção da marca, o engajamento dos sócios, captação de patrocínios além de criar alternativas de receitas para o clube. Hoje no clube não existe um departamento de marketing, nossa estrutura atual conta com o Diretor de Comunicação, as redes sociais são administradas por um terceirizado, e muitos dos comunicados internos são executados por cada diretoria ou pela secretaria. Nossa marca tem um potencial enorme e se bem trabalhada pode virar uma ativo importante para o clube, podemos usar como case o nosso canal do YOUTUBE que em pouco tempo tornou-se referência e um ativo para o clube.

GESTÃO DE PESSOAS

O planejamento de gestão de pessoas tem como objetivo garantir uma equipe adequada, motivada e eficiente para atender e executar as demandas operacionais e estratégicas do Clube. Para a formulação e desempenho de um planejamento de gestão de pessoas adequado e bem-sucedido, é essencial a colaboração e participação do setor de RH, promovendo e implementando políticas e estratégias de gestão de pessoas. No entanto, o setor de RH do Clube desempenha uma função tímida e restrita no âmbito de gestão de pessoas (funcionários) dentro clube, sendo pouco participativo. Diante disso, observamos que o ponto inicial deste trabalho decorre da necessidade de uma reformulação total de todos processos e procedimentos desempenhados pelo setor de RH. Como pontos críticos podemos destacar: falta de procedimentos claros e eficientes para seleção e contratação de pessoas, inexistência de treinamentos específicos e setorizados, falta de planejamento de carreira, gratificação, formação e capacitação, bem como melhorias das condições e ambiente de trabalho etc.

SEGURANÇA

MONITORAMENTO: Há um sentimento de insegurança e impunidade pela falta de monitoramento da hípica em diversos locais e horários. Isso favorece furtos, delitos e comportamentos em desacordo com a melhor convivência social e com o estatuto social. O desafio é criar um monitoramento que abranja 100% das áreas do clube e funcione 24 horas.

CONTROLE DE ACESSO: Mesmo com a implantação do QR Code na entrada do clube, ainda há enorme vulnerabilidade no acesso de pessoas ao clube, expondo os associados à toda sorte de pessoas, especialmente em dias de concursos. Os associados e seus filhos não estão em um ambiente hermético e sim aberto e exposto. Há a necessidade de um controle de acesso efetivo sem diminuir a

comodidade dos sócios no acesso ao clube.

CONTABILIDADE DE CUSTOS

O CHSA, na qualidade de organizações sem fins lucrativos, também integra o chamado terceiro setor, e como tal apresenta as complexidades e particularidades administrativas inerentes a todas essas organizações, visto que não há a apuração desse importante indicador de acertos das decisões gerenciais, que é o lucro. Além disso, como o modelo societário prevê que os quadros administrativos (Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva) de cúpula sejam formados pelos próprios associados, de uma forma não remunerada e praticamente voluntária, sem que haja a figura de um "dono" ou acionista controlador, a cobrança pelos desempenhos toma um caráter político corporativo, não encontrados, por exemplo nas Empresas, que congregam as organizações com finalidades lucrativas. Ademais, embora parte da equipe de administração e gestão do clube seja formada por membros profissionais, nunca conseguimos caminhar no sentido de ter gestores profissionais nas principais atividades do clube. Por esses motivos pode-se perceber a complexidade envolvida no processo de gestão do CHSA.

O cenário econômico do Brasil, e mundial apresenta grandes desafios para os próximos anos. Precisamos encontrar maneiras de otimizar os recursos financeiros do clube apresentando dados e informações confiáveis para que a Diretoria, possa pautar a tomada de decisão.Em termos econômico-financeiros as informações básicas para a tomada de decisões e para o controle são as consignadas nos demonstrativos contábeis exigidos pelo estatuto. Tais peças orçamentárias têm por objetivo projetar esses mesmos demonstrativos um ano para frente. A principal finalidade do orçamento para o próximo exercício é a de definir parâmetros para a fixação das taxas de manutenção (custeio) e de obras (investimento), a serem pagas por quase todos associados.

Para o Orçamento Anual são projetadas as específicas Receitas Departamentais, bem como todas as Despesas do clube. A diferença entre as Receitas e as Despesas devem ser cobertas pelas taxas chamadas de Manutenção. Os investimentos em Obras deverão ser cobertos pelas taxas Patrimoniais. Os gastos do clube são contabilizados por natureza de conta-contábil e dentro do conceito de departamentalização de custos. Todo acompanhamento posterior e projeções orçamentárias são efetuadas sob este conceito. Portanto, adota-se o critério tradicional, que vem sendo utilizado pelas organizações há mais de cem anos. Essas informações são compiladas de forma analítica e sintética, mas sempre em termos agregados por natureza de contas, que mostra "quanto" foi gasto, "quem"gastou e "quando"o gasto foi incorrido.

Objetivo:

TRANSPARÊNCIA: Assegurar que os sócios recebam as informações necessárias sobre o andamento do clube. E, ainda, que as recebam a tempo e de forma compreensível e que essas informações possam ser acessadas pelos sócios a qualquer momento.

MARKETING E COMUNICAÇÃO: Criar e estruturar um departamento de marketing, destinar verba no orçamento para ações e investimentos em marketing e comunicação.

GESTÃO DE PESSOAS: Promover um setor de RH participativo, com plano de metas e procedimentos eficientes que atendam às necessidades do Clube como

empresa e de seus funcionários; aprimoramento e gerenciamento dos setores e postos de trabalho de acordo com suas necessidades, expectativas e funções; promover políticas de gestão, desempenho e metas; promover melhorias no ambiente de trabalho; criação de um código de conduta e ética no trabalho.

SEGURANÇA: Criar um sistema de monitoramento 24 horas por câmeras de segurança alocadas na totalidade do clube, visando a identificação de comportamentos nocivos ao clube e aos sócios, melhorando os cuidados com a estrutura, evitando furtos e delitos e aumentando substancialmente a segurança e, principalmente, a sensação de segurança no clube. Controlar de forma exigente e abrangente o acesso ao clube por pessoas não sócias. Isso trará segurança e conforto aos sócios e aumentará a segurança e a sensação de segurança aos sócios e aos seus filhos. O clube não pode ser simplesmente aberto.

CONTABILIDADE DE CUSTOS: Migração do sistema tradicional de custos, para o sistema de custeio baseado em atividades ("ABC – Activity based costing")

Metas	Táticas	Indicadores	Valores esperados dos indicadores
TRANSPARÊNCIA: Publicar e manter atualizados os dados da aba transparência no site.	- Desenvolvimento de um processo para atualização das informações no site; - Definir responsável pela atualização; - Publicar balanço referente ao ano fiscal até 30 de abril; - Publicar balancetes trimestrais ou mensais durante o ano fiscal; - Publicar orçamento referente ao próximo ano; - Publicar parecer da auditoria externa sobre o balanço anual; - Incluir relatório no balanço para facilitar entendimento do leigo; - Publicar Atos Administrativos; - Publicar Atas de Reuniões de Conselho.	feito ou não feito	feito
MARKETING E COMUNICAÇÃO: Geração de receitas, a ideia é que esse departamento de marketing "se pague" com o aumento da receita advindo do seu trabalho	Criação de um departamento de marketing com profissionais da área que seriam responsáveis pela gestão comercial (venda e administração dos recursos) de patrocínios dos ativos esportivos do clube. Principais funções: - além de "produtizar" os maiores eventos esportivos do clube, o departamento seria responsável por revitalizar toda a comunicação interna e externa do clube, mantendo seu conteúdo ativo e atual. Este departamento também seria	feito ou não feito	feito

comercial.	responsável pela negociação do clube com emissoras de tv a cabo, fundamentais para a expansão dos negócios de marketing entre o clube e as empresas patrocinadoras. - propor e criar eventos envolvendo as principais modalidades esportivas do CHSA e suas oportunidades, além das oportunidades de eventos sociais utilizando nossas instalações. - trazer propostas e projetos que não estejam apenas dentro do calendário de provas e eventos esportivos, propondo, de forma permanente, projetos que ampliem a receita e surpreendam a todos, dentro e fora do CHSA. Principais vantagens: - olhar profissional para o potencial de marketing do clube, apartado da "improvisação" com a atuação de funcionários não especializados na função, como é hoje. criação de metas de faturamento e bonificação pós resultados atendidos. - trazer um olhar de "arena esportiva" para o CHSA, como aconteceu, por exemplo, com a transformação da sociedade esportiva palmeiras depois da inauguração do novo estádio.		
GESTÃO DE PESSOAS: Maior satisfação no ambiente de trabalho; melhoria organizacional nos setores e postos de trabalho; gerenciamento eficiente e produtivo; maior proatividade, engajamento e produtividade.	- Aprimoramento na seleção e contratação de pessoas; - Procedimentos e metodologia de trabalhos eficientes e setorizados; - Treinamentos adequados para cada setor e posto de trabalho; - Plano de gratificações por desempenho; - Planejamento de carreira; - Gerenciamento de equipes setorizadas;	pesquisa de satisfação com os funcionarios	nível de satisfaçã o maior do que 7, em uma escala de 1 a 10
SEGURANÇA: Ter 100% do clube	a) identificar as áreas mais vulneráveis e propensas a sofrer com situações como furtos, delapidação de	a) % do clube monitora	a) 33% ao ano

monitorado dentro de 3 anos. Com isso, zerar os casos de furtos. Diminuir a sensação de impunidade, trabalhando em consonância com a diretoria para identificação e penalização de comportamentos inadequados. Aumentar a segurança efetivamente, fazendo parcerias com empresas de segurança e com o poder público para obter uma resposta rápida em casos que envolvam a segurança física dos sócios. Nos próximos 3 anos só permitir o acesso ao clube de pessoas com cadastro prévio, recomendadas e que tenham ligação comprovada com os sócios e o hipismo. Que essas pessoas	patrimônio, conflitos entre sócios ou visitantes e falta de segurança. Por etapas, instalar câmeras nas áreas prioritárias e experimentar formas de monitoramento. b) Criar portaria independente com a função de fazer a triagem rigorosa de não sócios e colaboradores. c) Criar bolsão de estacionamento para evitar a circulação de não sócios com carros dentro do clube d) Criar entrada de caminhões específica para tirar o tráfego comum aos sócios na entrada do clube. Em dias de provas controlar o fluxo de pessoas e controlar o acesso das mesmas as áreas restritas aos sócios.	do por câmeras b) feito ou não feito c) feito ou não feito d) feito ou não feito	b) feito c) feito c) feito

<table>
<tr><td>tenham suas ações dentro do clube limitadas e controladas.</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>CONTABILIDADE DE CUSTOS : Alteração do plano de contas e apropriação das despesas</td><td>O sistema tradicional de custos, geralmente respondem as perguntas: O que foi gasto? Quem gastou? Quanto gastou? E, quando o gasto foi realizado? O custeio baseado em atividades além de responder as quatro perguntas anteriores, também responde as seguintes perguntas estratégicas: Qual foi a finalidade do gasto? Para que o gasto foi efetuado? Ou quanto custou tal processo? Os relatórios de custos baseados em atividades ou processos, poderiam apresentar informações mais gerenciáveis do que as tradicionais. Podemos usar como exemplo a tabela abaixo
<table>
<tr><td colspan="4">DEPARTAMENTO DE ESPORTES</td></tr>
<tr><td colspan="2">Sistema Tradicional</td><td colspan="2">Custeio Baseado em Atividades</td></tr>
<tr><td>Natureza do Gasto</td><td>VALOR</td><td>Atividades</td><td>VALOR</td></tr>
<tr><td>Salários do Pessoal</td><td>R$ 3500</td><td>Salto</td><td>R$ 2500</td></tr>
<tr><td>Materiais Esportivos</td><td>R$ 100</td><td>Adestramento</td><td>R$ 800</td></tr>
<tr><td>Água e Energia</td><td>R$ 200</td><td>Tenis</td><td>R$ 200</td></tr>
<tr><td>Outros</td><td>R$ 30</td><td>CCE</td><td>R$ 330</td></tr>
<tr><td>Eventos Diversos</td><td>R$ 1170</td><td>Copa Santo Amaro</td><td>R$ 1170</td></tr>
<tr><td>TOTAL</td><td>R$ 5000</td><td></td><td>R$ 5000</td></tr>
</table>
Outro exemplo seria para o Departamento de Manutenção, as informações de custo, pelo Custeio Baseado em Atividades, favorecem uma manutenção mais preditiva do que corretiva.
<table>
<tr><td>DEPARTAMENTO DE MANUTENÇÃO</td></tr>
</table></td><td>feito ou não feito</td><td>feito</td></tr>
</table>

Sistema Tradicional		Custeio Baseado em Atividades	
Natureza do Gasto	VALOR	Atividades	VALOR
Salários do Pessoal	R$ 1500	Elétrica	R$ 700
Conservação	R$ 500	Hidráulica	R$ 450
Água e Energia	R$ 250	Jardim	R$ 250
Limpeza	R$ 200	Restaurante	R$ 400
Outros	R$ 50	Vila Hipica	R$ 1200
TOTAL	R$ 3000		R$ 3000

Alteração do plano de contas substituindo cada "Despesa" por "Atividade"

Quadro 3.9: Vila Hípica

Conselheiros responsáveis: Renato Leme e Tiago Padilla
Sócios participantes: Gabriel Khoury e Luciano (Gerente Vila Hípica)

Diagnóstico e Desafios:
Oportunidades: alta demanda por cocheiras no CHSA e aumento na entrada de sócios;
Pontos fortes: Infraestrutura para o bem estar do cavalo (piquetes, hospital, exterior);
Pontos fracos: manutenção geral (por conta das instalações antigas, política de cocheiras com direito de uso (próprias, quartos de sela, veterinários, etc.), escassez de mão de obra qualificada;

Objetivo: Promover o bem estar dos cavalos dos sócios estabulados no CHSA, buscando sempre o *padrão ouro* de cuidados e infraestrutura

Metas	Táticas	Indicadores	Valores esperados dos indicadores
1. Otimização dos recursos	a) retirar do centro de custos da vila hípica despesas oriundas de outras origens como eventos, manutenção clube, hospital, horas extras	a) feito	a) feito
	b) aumentar produtividade por tratador – no mínimo 1 para 6	b) % de tratadores com menos de 6	b) 10%

	cavalos c) avaliação de todos os contratos relacionados a prestação de serviço d) cobrar pelo uso de cocheiras utilizadas para outros fins (quarto de sela, veterinários etc) e) alterar estatuto para hospedagem não ser mais rateio f) incluir taxa de manutenção da cocheira – R$ 500 por cavalo	cavalos c) % de redução de custos d) % de cocheiras cobradas utilizadas para outros fins e) feito ou não feito f) feito ou não feito	c) 10% d) 60% e) feito f) feito
2. Melhorias de manutenção	a) alocar equipe de manutenção com eletricista, telhadista, hidráulica (exceto obras estruturais) b) melhorar infraestrutura para os funcionários (banheiro, vestiário e restaurante) c) implantar câmeras de segurança d) rever quartinhos e construir armários ao longo da vila velha para acomodar materiais em seu entorno	a) feito ou não feito b) pesquisa de satisfação com funcionários c) feito ou não feito d) feito ou não feito	a) feito b) nível de satisfação maior do que 7, em uma escala de 1 a 10 c) feito d) feito
3. Melhorias operacionais	a) revisar regulamento (não permitir que proprietários de cocheiras usem outras cocheiras antes das suas)	a) feito ou não feito	a) feito

	b) incluir tempo mínimo de uso de cocheiras de proprietários	b) feito ou não feito	b) feito
	c) criar política que iniba a estabulagem de animais de não sócios (ex: limite de quantidade de cavalos de propriedade de terceiros)	c) feito ou não feito	c) feito
	d) criar política de benfeitorias feitas por sócios nas cocheiras, em especial nas cocheiras de proprietários	d) feito ou não feito	d) feito
	e) rever modelo de negócio do hospital	e) feito ou não feito	e) feito
	f) criar plano de carreira (forrageiro, tratador, reserva, tratador sênior, supervisor) g) definir política de contratação de mão de obra h) criar programa de treinamento	f) g) h) nível de satisfação do funcionário	f) g) h) nível de satisfação maior do que 7, em uma escola de 1 a 10

Plano Estratégico Escola de Equitação CHSA

Conselheiros responsáveis: Eliana Azar e Gilberto Junqueira

Diretor Escola: Marcos Tchalian

Sócios participantes: Luciana Ferrara, Thales Figueiredo e Sandra Smith

Informações Gerais

Alunos Escola	Fev 2021 427	Fev 2022 449	Fev 2023 422
Alunos Equoterapia	Fev 2021 210	Fev 2022 – 220	Fev 2023 – 220

Histórico Mens. Escola de Equitação

Escola	Fev 2021 R$ 595	Fev 2022 R$ 785	Fev 2023 R$ 990
Equoterapia	Fev 2021 R$ 773	Fev 2022 R$ 815	Fev 2023 R$ 912

Mensalidade Atual Escola de Equitação

TABELA DE PREÇOS DA ESCOLA DE EQUITAÇÃO DO CLUBE HIPICO DE SANTO AMARO

PÔNEI – SALTO – ADESTRAMENTO - VOLTEIO

PLANO MENSAL

	NÃO SÓCIO	SÓCIO	
MATRÍCULA	R$ 690,00	NÃO HÁ	
UMA VEZ POR SEMANA	R$ 990,00	R$ 890,00	
AULA EXPERIMENTAL	R$ 190,00	NÃO HÁ	• UMA UNICA VEZ • DURAÇÃO APROXÍMADA 30 MINUTOS
AULA AVULSA	R$ 290,00	R$ 290,00	• SOMENTE PARA ALUNOS REGULAMENTE MATRICULADOS

Resultados 2021

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS
ESCOLA DE EQUITAÇÃO - 2021

ESCOLA DE EQUITAÇÃO	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	1º SEM	%
RECEITAS DA ESCOLA DE EQUITAÇÃO	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	
Mensalidades Equitação							0	0,0%
Mensalidades Equoterapia							0	0,0%
Mensalidades de Sócios							0	0,0%
Matrículas							0	0,0%
Aula Experimental							0	0,0%
Aula Avulsa							0	0,0%
Padrinhos - Sócios							0	0,0%
Prova Interna / Metropolitana							0	0,0%
Fundação Selma							0	0,0%
Base Equoterapia							0	0,0%
DESPESAS ESCOLA DE EQUITAÇÃO								
FOLHA DE PAGAMENTO	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Salário Nominal	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Horas extras	[illegible]		[illegible]		[illegible]		[illegible]	[illegible]
INSS	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
FGTS	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]		[illegible]	[illegible]
Provisão p/ 13o. Salário							0	0,0%
Férias (CAIXA)							0	0,0%
PIS s/ Folha de Paglto	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Rescisão							0	0,0%
I.R. na Fonte	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
BENEFÍCIOS SOCIAIS	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Cesta	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Vale Transporte	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Cesta Básica	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Assistência Médica	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Uniformes (EPI)							0	0,0%
GASTOS COM INSTRUTORES	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Equitação	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Pilo							0	0,0%
Vôlei	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Equoterapia	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
VILA HÍPICA/ESCOLA	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Garagem	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Ração	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Feno							0	0,0%
Afofa							0	0,0%
Capim		[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Exames Veterinários	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Veterinário	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Ferragem	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Manut. Pistas e Cocheiras - Vaqueiros								
DESPESAS ADMINISTRATIVAS E GERAIS	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Energia Elétrica	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Consumo de Água		[illegible]	[illegible]	[illegible]		[illegible]	[illegible]	[illegible]
Internet							0	0,0%
Mídia Social							0	0,0%
Material de Limpeza							0	0,0%
Custo de Fábrica	[illegible]						[illegible]	[illegible]
Despesas Bancárias							0	0,0%
Material de Escritório - Selma						[illegible]	[illegible]	[illegible]
Telefônica							0	0,0%
Manutenção	[illegible]	[illegible]	[illegible]				[illegible]	[illegible]
Pizza							0	0,0%
Transporte	[illegible]						[illegible]	[illegible]
Compra de Animais	[illegible]	[illegible]	[illegible]		[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Obra Equoterapia		[illegible]		[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Devolução de Mensalidades							0	0,0%
RESULTADO ESCOLA	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS
ESCOLA DE EQUITAÇÃO - 2021

ESCOLA DE EQUITAÇÃO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	TOTAL ANO	%
RECEITAS DA ESCOLA DE EQUITAÇÃO	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	
Mensalidades Equitação							0	0,0%
Mensalidades Equoterapia							0	0,0%
Mensalidades de Sócios							0	0,0%
Matrículas							0	0,0%
Aula Experimental							0	0,0%
Aula Avulsa							0	0,0%
Padrinhos - Sócios							0	0,0%
Prova Interna / Metropolitana							0	0,0%
Fundação Selma							0	0,0%
Base Equoterapia							0	0,0%
DESPESAS ESCOLA DE EQUITAÇÃO								
FOLHA DE PAGAMENTO	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Salário Nominal	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Horas extras	[illegible]	[illegible]		[illegible]			[illegible]	[illegible]
INSS	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
FGTS	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Provisão p/ 13o. Salário					[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Férias (CAIXA)							0	0,0%
PIS s/ Folha de Paglto	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Rescisão							0	0,0%
I.R. na Fonte	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
BENEFÍCIOS SOCIAIS	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Cesta	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Vale Transporte	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Cesta Básica	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Assistência Médica	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Uniformes (EPI)	[illegible]		[illegible]			[illegible]	[illegible]	[illegible]
GASTOS COM INSTRUTORES	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Equitação	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Pilo							0	0,0%
Vôlei	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Equoterapia	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
VILA HÍPICA/ESCOLA	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Garagem	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Ração	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Feno							0	0,0%
Afofa							0	0,0%
Capim	[illegible]	[illegible]	[illegible]		[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Exames Veterinários	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Veterinário	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Ferragem	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Manut. Pistas e Cocheiras - Vaqueiros				[illegible]			[illegible]	
DESPESAS ADMINISTRATIVAS E GERAIS	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Energia Elétrica	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Consumo de Água	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Internet							0	0,0%
Mídia Social			[illegible]				[illegible]	[illegible]
Material de Limpeza	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Custo de Fábrica	[illegible]	[illegible]					[illegible]	[illegible]
Despesas Bancárias							0	0,0%
Material de Escritório - Selma		[illegible]		[illegible]			[illegible]	[illegible]
Telefônica							0	0,0%
Manutenção	[illegible]	[illegible]	[illegible]		[illegible]		[illegible]	[illegible]
Pizza					[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Transporte							[illegible]	[illegible]
Compra de Animais	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Obra Equoterapia					[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Devolução de Mensalidades							0	0,0%
RESULTADO ESCOLA	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

Resultados 2022

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS
ESCOLA DE EQUITAÇÃO - 2022

ESCOLA DE EQUITAÇÃO	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	TOTAL	%
RECEITAS DA ESCOLA DE EQUITAÇÃO	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	
Mensalidades Equitação							0	0,0%
Mensalidades Equoterapia							0	0,0%
Mensalidades de Saúde							0	0,0%
Matrículas							0	0,0%
Aula Experimental							0	0,0%
Aula Avulsa							0	0,0%
Pedrinho - Saúde							0	0,0%
Prova Interna / Metropolitana					4.150		4.950	0,3%
Fundação Sarna							0	0,0%
Baia Equoterapia - Bahia							0	0,0%
DESPESAS ESCOLA DE EQUITAÇÃO								
FOLHA DE PAGAMENTO	73.007	92.339	96.970	89.402	82.788	83.378	507.884	34,1%
Salário Bruto	57.807	52.751	53.977	51.354	49.971	51.757	317.617	21,3%
Horas extras			1.446				1.446	0,1%
INSS	11.414	17.164		13.402	15.189	15.014	87.278	5,8%
FGTS	3.203	3.078	3.136	3.203	4.213	3.241	19.791	1,3%
Provisão 13º Salário							0	0,0%
Taxas CRAA	1.914			2.940		1.467	10.309	0,7%
PIS e Folha de Pagto	832		896	896	861	781	3.786	0,3%
Rescisão						3.116	3.116	0,2%
I.R. na Fonte	867	785	917	892	852	847	5.114	0,3%
BENEFÍCIOS SOCIAIS	22.814	21.264	19.773	16.407	16.966	16.847	114.132	8,0%
Cartão	2.277	1.722	2.250	2.800	2.477	2.400	13.926	1,0%
Vale Transporte	3.893	3.547	3.370	4.782	3.477	4.057	23.126	1,6%
Cesta Básica	3.212	3.312	3.375	1.828	3.024	2.675	16.866	1,2%
Assistência Médica	7.339	7.239	7.752	5.828	5.828	5.756	39.792	2,8%
Uniformes (EPI)							0	0,0%
GASTOS COM INSTRUTORES	177.289	194.346	166.894	173.133	166.322	172.190	1.050.174	73,4%
Equitação	80.152	92.294	81.234	85.811	80.361	84.724	504.576	35,2%
Polo / Nado							0	0,0%
Vôlei	1.750						1.750	0,1%
Equoterapia	95.387	102.052	85.660	87.322	85.961	87.466	543.848	38,0%
VALA HÍPICA ESCOLA	88.917	98.899	82.762	86.288	104.480	83.017	523.174	36,5%
Sorteiro	22.760	23.462	23.207	22.833	19.384	17.279	132.947	9,3%
Ração	28.800	47.411	30.303	30.411	31.344	24.391	232.659	16,2%
Feno	4.500				5.140	5.175	23.715	1,7%
Alfafa							0	0,0%
Capim			1.800	2.850	2.160	2.221	9.032	0,6%
Exames Veterinários	1.380	7.680	2.760	6.900	5.130		27.324	1,9%
Veterinário	14.121	8.875	6.875	12.257	15.875	4.131	62.132	4,3%
Ferragem	6.280	3.921	9.960	9.140	8.240	9.015	56.161	3,9%
Manut. Pistas e Cocheiras / Vestiários							0	0,0%
DESPESAS ADMINISTRATIVAS E GERAIS	79.440	17.000	6.224	35.838	38.190	32.000	207.692	14,5%
Energia Elétrica	3.210	6.180	6.270	5.127	3.300	6.924	30.911	2,1%
Consumo de Água	2.080	2.180				240	4.504	0,3%
Internet							0	0,0%
Mídia Social							0	0,0%
Material de Limpeza	420	1.180	1.014	440		1.901	4.953	0,3%
Curso de Feras	32.760	2.800					35.560	2,4%
Despesas Bancárias							0	0,0%
Material de Escritório / Selaria		200		6.200	7.227		7.600	0,5%
Telefonia							0	0,0%
Manutenção	1.860	800		11.000	17.140	7.160	38.067	2,7%
Prova	1.450				450		3.950	0,3%
Transporte					1.100	3.300	4.300	0,3%
Compra de Animais	12.000	4.000	3.000	16.000	9.000	22.000	66.000	4,5%
Obra Equoterapia / Despesas	20.000						20.000	1,3%
Devolução de Mensalidades					2.473		2.473	0,1%
RESULTADO ESCOLA	[illegible]	56.160	145.881	68.770	124.351	118.808	552.370	14,7%

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS
ESCOLA DE EQUITAÇÃO - 2022

ESCOLA DE EQUITAÇÃO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	TOTAL ANO	%
RECEITAS DA ESCOLA DE EQUITAÇÃO	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	
Mensalidades Equitação							0	0,0%
Mensalidades Equoterapia							0	0,0%
Mensalidades de Saúde							0	0,0%
Matrículas							0	0,0%
Aula Experimental							0	0,0%
Aula Avulsa							0	0,0%
Pedrinho - Saúde							0	0,0%
Prova Interna / Metropolitana							4.950	0,3%
Fundação Sarna							0	0,0%
Baia Equoterapia - Bahia		4.150	4.717	4.950	23.420	31.195	71.782	4,9%
DESPESAS ESCOLA DE EQUITAÇÃO								
FOLHA DE PAGAMENTO	43.871	88.848	77.280	81.833	108.888	120.981	878.804	17,8%
Salário Bruto	42.779	87.228	44.184	46.479	54.361	60.417	355.876	9,9%
Horas extras					462		1.914	0,0%
INSS	17.794	27.752	22.279	23.868	29.525	40.284	236.501	6,7%
FGTS	4.284	5.212	4.710	4.943	6.857	8.468	50.817	1,4%
Provisão 13º Salário					79.457	82.217	161.674	4,6%
Taxas CRAA	1.215	4.917	4.917	2.787	5.782	8.974	58.561	1,7%
PIS e Folha de Pagto	893	795	770	833	924	933	8.712	0,2%
Rescisão						4.181	11.811	0,3%
I.R. na Fonte	941	580	1.128	743	917	900	7.864	0,2%
BENEFÍCIOS SOCIAIS	26.492	28.616	30.149	30.271	30.411	34.885	294.056	8,3%
Cartão	2.516	5.245	3.550	1.340	13.899	1.421	97.013	2,8%
Vale Transporte	3.429	1.202	3.030	3.067	3.107	3.375	34.033	1,0%
Cesta Básica	3.515	4.280	4.030	4.800	4.800	1.000	46.888	1,3%
Assistência Médica	8.217	7.447	7.840	7.065	7.004	7.487	77.821	2,2%
Uniformes (EPI)					2.126		2.126	0,0%
GASTOS COM INSTRUTORES	162.573	171.321	170.280	167.884	166.841	162.344	2.044.355	57,7%
Equitação	87.830	85.361	78.175	74.170	72.835	75.589	855.752	24,1%
Polo / Nado			6.200	6.000	6.000	6.000	24.200	0,7%
Vôlei		2.227	5.580	7.214	8.162	5.775	40.708	1,1%
Equoterapia	74.743	83.733	80.325	80.500	79.844	75.000	1.123.695	31,7%
VALA HÍPICA ESCOLA	82.800	73.344	71.312	67.140	66.700	61.351	887.853	25,0%
Sorteiro	21.160	17.216	22.920	20.960	20.096	21.196	262.476	7,4%
Ração	7.180	13.160	15.180	15.080	16.264	17.264	324.477	9,2%
Feno	3.675	3.680	10.620	11.170	17.190	14.147	147.573	4,2%
Alfafa		12.011			1.860	4.240	20.111	0,6%
Capim	1.121	2.700	472				13.521	0,4%
Exames Veterinários		1.380	1.380	1.380	1.380	1.380	37.913	1,1%
Veterinário		9.012	3.038	12.187	12.198	13.921	112.440	3,2%
Ferragem	6.760	3.840	9.480	5.600	9.010	9.010	105.728	3,0%
Manut. Pistas e Cocheiras / Vestiários							0	0,0%
DESPESAS ADMINISTRATIVAS E GERAIS	37.362	17.750	33.880	16.420	48.030	36.940	474.180	13,5%
Energia Elétrica	6.420	3.910	4.180	4.344	6.180	6.280	60.597	1,8%
Consumo de Água		1.364	1.364		2.380	1.320	12.440	0,4%
Internet							0	0,0%
Mídia Social							0	0,0%
Material de Limpeza	1.540			1.227	1.500		10.484	0,3%
Curso de Feras	41.110	3.960					80.880	2,3%
Despesas Bancárias							0	0,0%
Material de Escritório / Selaria		870		3.420			14.101	0,4%
Telefonia							0	0,0%
Manutenção		3.140	4.270				32.777	0,9%
Prova	4.410	280				10.000	19.780	0,6%
Transporte				800		4.400	9.800	0,3%
Compra de Animais					12.000	10.000	80.000	2,3%
Obra Equoterapia / Despesas		1.302	4.307	2.850	22.500	13.000	75.020	2,1%
Devolução de Mensalidades	700			1.249			4.274	0,1%
RESULTADO ESCOLA	85.190	154.007	86.201	84.134	11.759	[illegible]	892.785	12,9%

Mapeamento Inicial

Qual a função da escola dentro do clube?

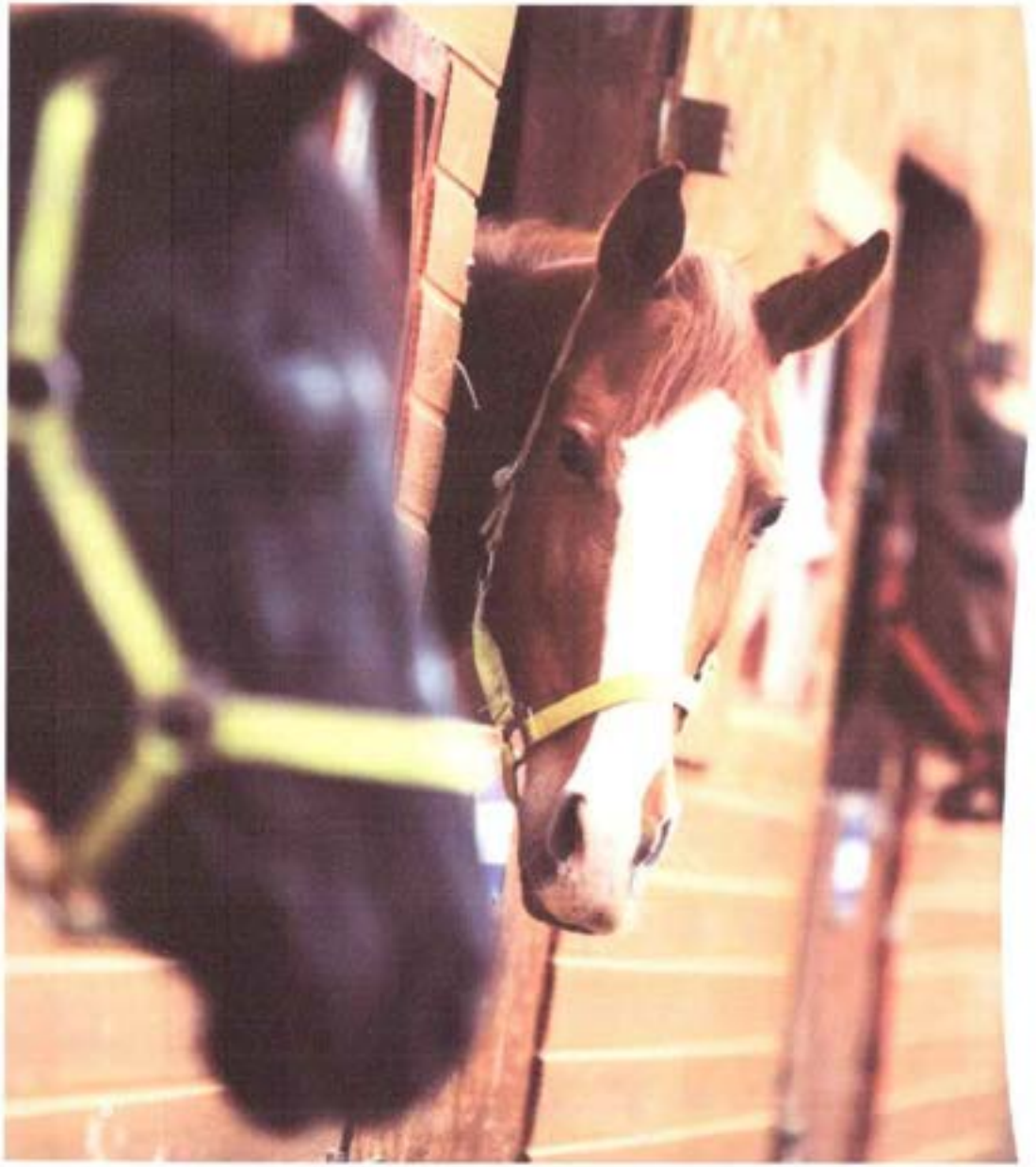
- Iniciar as pessoas que não conhecem o esporte
- Fomento ao esporte
- Porta de entrada para sócios do clube

O que fazemos bem na Escola do CHSA?

- Ambiente amigável
- Bem estar dos alunos
- Natureza em volta
- Qualidade das aulas
- Ambiente da escola
- Cavalos bons

Quais os principais dores encontradas hoje na escola?

- Quantidade de animais disponíveis
- Nível de cavalos por categoria de alunos
- Capacitação dos profissionais
    - Reciclagem e treinamentos periódicos
- Piso ruim
- Falta manutenção
- Picadeiro coberto - não dá para ter sequência de aula
- Saúde dos animais
    - Falta esterqueira
    - Ração mofa sempre
    - Colica de cavalos
    - Falta acompanhamento veterinário preventivo
- Esturutura
    - Vestiário
    - Bar
    - Cocheira
    - Acesso ao Estacionamento (carros correm no caminho)
- Segurança dos alunos
    - Exigência uniforme completo
    - Qualidade de material hipico
- Falta estrutura para as aulas teóricas
- Reposição de aula por dias de chuva (não tem espaço para comportar)
- Não tem metodologia de aula
- Plano de saída estruturado de alunos
- Falta de regulamento interno para definir regras



Diagnóstico, Desafios e Oportunidades

- Pontos fortes: ambiente, natureza, tamanho da escola

- Pontos de atenção: escola precisa de investimentos altos em manutenção – piso, pistas, cocheiras, materiais, bar e vestiários; melhoria nos serviços de secretaria e comunicação com os alunos; melhoria dos métodos de ensino, níveis e certificações; melhoria geral no bem estar dos animais lá estabulados

- Oportunidades: patrocínios (ração, remédios, feno, material, uniformes, reformas); venda de placas de pista; convênio com clubes que tenham outros esportes (Pinheiros, Paulistano, Paineiras etc); publicidade (visita de escolas); pesquisa de satisfação periódicas dos alunos; convite aos alunos para assistir as provas, conhecer o clube etc.; possibilidade de parcerias com criadores de cavalos; parcerias com sócios profissionais que estejam dispostos a ministrar clínica ou cursos para os professores da escola/ tratadores e eventualmente alunos da escola – sócios em potencial

Objetivo

Oferecer uma escola de equitação com infraestrutura de qualidade, professores certificados e com treinamentos periódicos, respeitando e preservando sempre a natureza e o bem-estar animal, bem como oferecer a oportunidade para as pessoas conhecerem, não apenas o esporte, mas também a relação entre cavalo e cavaleiro que o esporte proporciona (horsemanship)

Metas

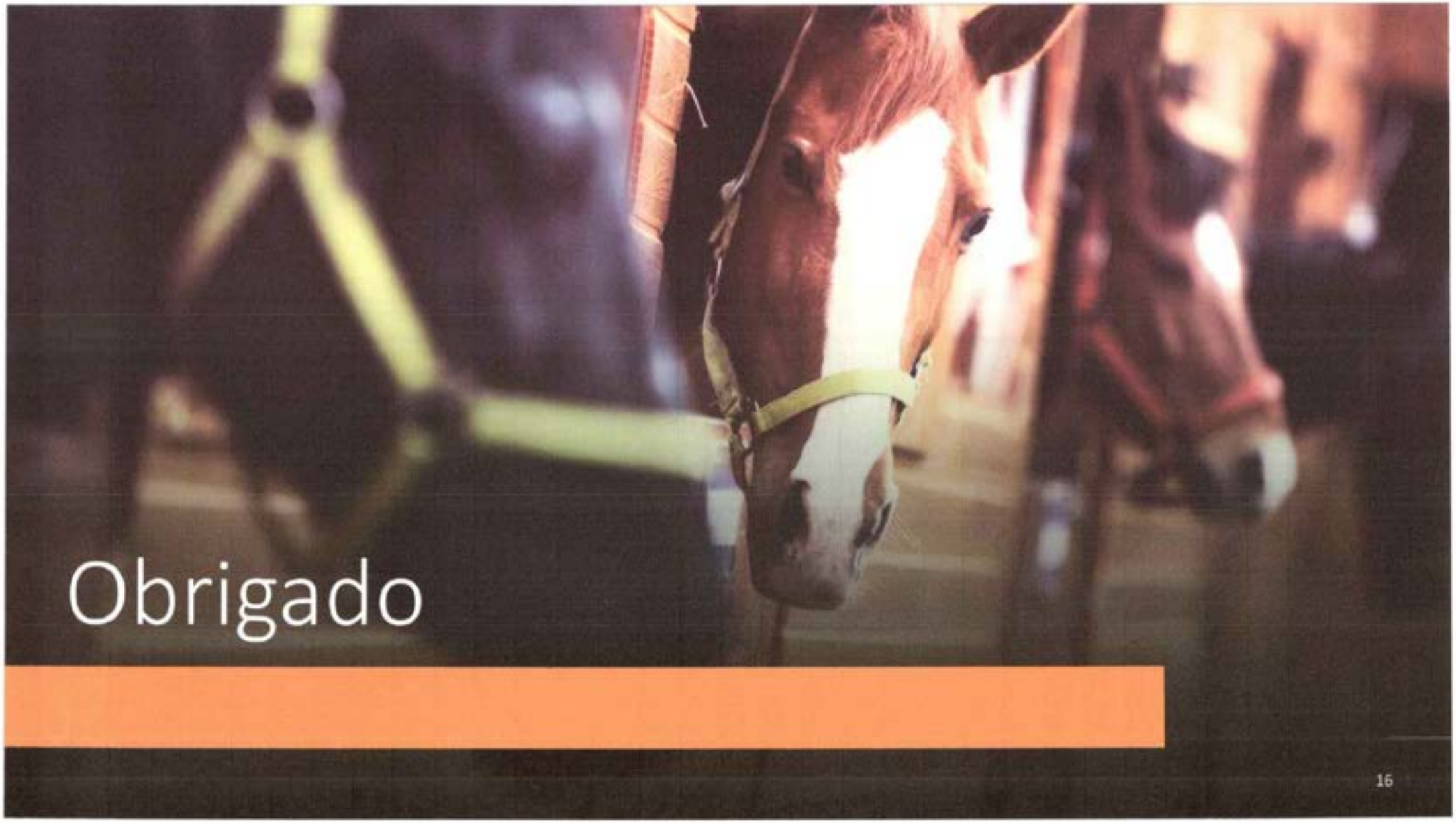
Metas	Táticas	Indicadores	Valores Esperados
1.1: os cavalos deverão ser de propriedade da escola, devendo estar aptos para o trabalho na modalidade e nível designado. Não podem realizar mais do que três aulas no mesmo dia	a) parceria com criadores b) treinamento adequado dos professores por meio de clínicas c) avaliação técnica e veterinária dos cavalos d) estudo do no. de níveis e quantidade de aulas dia/semana, que a escola pretende oferecer e compatibilidade com o número de cavalos existentes	a) número de contatos com criadores para ver interesse b) no. de treinamentos/ano c) no. de avaliações/ano d) elaboração do estudo	a) ao menos 4 contatos/ano b) ao menos 1 treinamento por ano c) ao menos 1 avaliação por semestre d) estudo realizado ao fim de cada ano com vistas ao ano seguinte
1.2: a escola deve comprar material adequado para atender as modalidades e níveis propostos. O material deve ser catalogado, limpo e mantido em bom estado.	- ficha de catalogação para controle do material - buscar patrocínios/campanha de doação para renovação do material	nível de satisfação dos alunos com os materiais da escola	nível de satisfação maior do que 7, em uma escala de 1 a 10
1.3: os cavalos da escola devem ser exemplo de bom trato e bem-estar animal – cuidados com alimentação, ferrageamento, limpeza, dentes e aposentadoria em haras parceiros. Treinar os tratadores para isso	a) parceria com haras para a aposentadoria digna dos animais quando necessário. b) contratação de equipe veterinária ou parceria com equipe do clube e dentistas/ferradores cadastrados no clube.	a) feito ou não feito b) nível de avaliação veterinária	a) feito b) nível de avaliação maior do que 7, em uma escala de 1 a 10

Metas	Táticas	Indicadores	Valores esperados
1.4: piso de todas as pistas necessitam de urgente reforma e drenagem com escoamento da agua. Areia e/ou bidim devem ser colocados em todas as pistas da escola.	a) orçar custo da reforma das pistas da escola b) buscar patrocínio por meio de venda de placas e outros.	a) nivel de satisfação dos professores com a pista b) patrocinio obtido	a) nível de satisfação maior do que 7, em uma escala de 1 a 10 b) R$ 50 mil/ano
1.5: manutenção e adequação das cocheiras, oferecendo proteção contra sol e chuva, serragem suficiente e limpeza adequada	a) incluir a manutenção das cocheiras da escola no plano de manutenção do clube b) destinar parte do dinheiro gerado pela escola para reinvestimento	a) nível de satisfação com as cocheiras b) % do lucro reinvestido na escola	a) nível de satisfação maior do que 7, em uma escala de 1 a 10 b) 20%
1.6: Vestiários e bar devem ser modernizados para oferecer maior conforto e melhor serviço aos usuários da escola	a) destinar parte do dinheiro gerado pela escola para reinvestimento b) realizar provas da escola para gerar receita.	a) nível de satisfação com vestiário e bar b) feito ou não feito	a) nível de satisfação maior do que 7, em uma escala de 1 a 10 b) feito

Metas	Táticas	Indicadores	Valores esperados
1.7: estacionamento e trânsito de veículos de frequentadores da escola pelo clube deve ser repensado, inclusive a entrada de Uber no clube. Proibir passagem pelo campo de polo.	- instruir e cobrar dos seguranças do clube que as regras sejam respeitadas - controle mais efetivo do QR code, para controlar o tempo em que o visitante/aluno permanece no clube	feito ou não feito	feito
1.8: organização/ estrutura e comunicação da secretaria com os alunos da escola deve ser melhorada por meio de treinamento dos funcionários e revisão de regulamento.	Promover treinamentos sobre atendimento ao público, organização, regulamentos e utilização do tempo.	nível de satisfação dos alunos	nível de satisfação maior do que 7, em uma escala de 1 a 10
1.9: capacitação docente – a escola do CHSA deve ter seus profissionais certificados, capacitados e com treinamentos periódicos	solicitar que os professores se inscrevam no curso da CBH	% de professores certificados	25% a cada ano

Metas	Táticas	Indicadores	Valores esperados
1.10: definição das modalidades e níveis que a escola irá oferecer e criar as etapas e formas de avaliações necessárias	a) escola deve oferecer aulas de iniciação nas 4 modalidades hípicas que o clube possui, além dos pôneis e equitação lúdica b) elaboração do regulamento interno da escola	a) feito ou não feito b) feito ou não feito	a) feito b) feito
1.11: aprimorar a metodologia de ensino, criando avaliações para mudança de nível e acompanhar a evolução dos alunos. Criar módulo básico em horsemanship e apostila para aulas teóricas. Criar vídeos explicativos de conteúdos e sobre as modalidades	a) criar avaliações trimestrais para verificar a evolução dos alunos b) criar módulo de horsemanship c) criar apostila para aulas teóricos d) criar vídeos sobre as modalidades	a) feito ou não feito b) feito ou não feito c) feito ou não feito d) feito ou não feito	a) feito b) feito c) feito d) feito ou não feito
1.12: parcerias com sócios para ajudar os professores da escola em seu desenvolvimento	convidar os sócios para se envolver com a escola	número de parcerias com sócios	1 parceria por trimestre

Metas	Táticas	Indicadores	Valores esperados
1.13: definir o número máximo de alunos em cada nível e assim estabelecer a quantidade de professores, cavalos, tratadores e quadro de horários	Processo de planejamento sobre o número de alunos, professores e cavalos da escola	feito ou não feito	feito
1.14: identificar entre os frequentadores da escola aqueles que possuem perfil mais adequado para se tornarem sócios	coordenador da escola deve identificar tais perfis	número de sócios oriundos da escola	20 sócios até 2025 e 25 após essa data
1.15: equoterapia - aumentar o número de patrocinadores para pacientes (pagamento do terapeuta) bem como para os custos com cavalos e materiais necessários	- maior divulgação das atividades em meios que atinjam possíveis patrocinadores - buscar patrocínio para manutenção dos cavalos e material	valores arrecadados com patrocínio	R$ 50.000 por ano
1.16: separar as contas da equoterapia e da escola de equitação	-	feito ou não feito	feito


Obrigado